

Tilburg University

Een etiologie van horizontale internationale ondernemingsexpansie

Jagersma, P.K.

Publication date:
1991

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Jagersma, P. K. (1991). *Een etiologie van horizontale internationale ondernemingsexpansie*. (Research Memorandum FEW). Faculteit der Economische Wetenschappen.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

CBM

CBM
R

7626
1991
504

UNIVERSITY
LE
UNIVERSITEIT
BRABANT

POSTBOX 90153
5000 LE TILBURG
THE NETHERLANDS



* C I N O 1 8 9 9 *



DEPARTMENT OF ECONOMICS
RESEARCH MEMORANDUM

12 okt 92



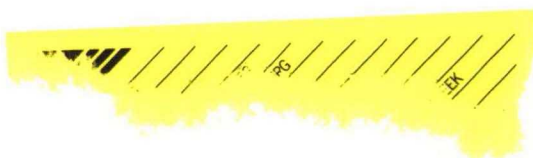
**EEN ETIOLOGIE VAN HORIZONTALE
INTERNATIONALE ONDERNEMINGSEXPANSIE**

Pieter K. Jagersma

FEW 504

R10

656.28



EEN ETIOLOGIE VAN HORIZONTALE INTERNATIONALE ONDERNEMINGSEXPANSIE

Pieter K. Jagersma [1].

1. INLEIDING

In deze paper zal een internationaliseringsetiologie (i.e. oorzaken-typologie) behandeld worden. Doelstelling van de paper is het ontwikkelen van een rudimentair hypothetisch-theoretisch kader, aan de hand waarvan inzicht kan worden verkregen in de corporate beweegredenen om de scope van activiteiten te internationaliseren [2]. Een dergelijk omvattend raamwerk ontbrak tot nog toe in de internationaal-economische literatuur. Daarbij zal kennistheoretisch geput worden uit de discipline van de ondernemingsstrategie en de institutionele economie. Reeds uitgekristalliseerde concepten zullen daarbij getransplanteerd worden naar een nieuwe (i.e. internationale) context. Aldus kunnen een vijftal interne beweegredenen om de scope aan ondernemingsactiviteiten te internationaliseren onderkend worden, te weten het bezitten van concurrentiële voordelen, vaardigheden ('skills'), en 'excess cash flow' alsmede het inherente vermogen voordelen te behalen uit risicospreiding en economies of scale danwel economies of scope. Achtereenvolgens zullen in deze paper aan de orde komen respectievelijk een korte kennismaking met de aanleiding tot dit schrijven, een behandeling van de verschillende internationaliseringsmotieven alsmede een korte completerende evaluatie.

2. INTERNATIONALISATIE: EEN KENNISMAKING, EN KORTE AANLEIDING TOT DIT SCHRIJVEN

Over het proces van internationalisatie is reeds veel gepubliceerd. Daartoe zijn ondermeer de dynamisering van de van oorsprong statische factorkosten (Porter, 1986), een prominenter overheidsoptreden (Gabriel, 1972; Doz en Prahalad, 1980; Doz, Bartlett en Prahalad, 1981), homogenisering van afnemersbehoeften (Levitt, 1983) alsmede de door technologische flexibilisering geïnitieerde geografische deconcentratie van de waardeketen debet (Ohmae, 1985, Kogut, 1985). Toch is pas relatief recent enige aandacht besteed aan het verschijnsel internationalisatie, gezien vanuit het perspectief van het ondernemingsbeleid. In zeker opzicht is dit rationaliseerbaar, daar vooral in de afgelopen twee decennia de cross-investeringen (i.e. intra-industriële buitenlandse directe investeringen) explosief in omvang zijn toegenomen. Het is deze toename aan cross-investeringen, welke indicatief is voor de opkomst van internationale ondernemingsexpansie en het daarmee gepaard gaande wetenschappelijke onderzoek (Fouraker en Stopford, 1968; Perlmutter, 1969; Stopford en Wells, 1972; Franko, 1973, 1974; Perlmutter en Heenan, 1974;

Prahalad, 1976; Doz, 1980; Porter, 1980, 1986, 1990; Hamel en Prahalad, 1985; Egelhoff, 1982, 1988; Hofstede, 1980, 1988; Bartlett en Goshal, 1990).

De hierboven genoemde onderzoekers hebben de economische literatuur van invloedrijke publikaties op het terrein van de internationale economie voorzien. Daarbij weerspiegelen de publikaties van deze onderzoekers de drie belangrijkste deelterreinen van de strategische beleidsvorming te weten strategie, structuur en cultuur.

In het oog springend is de relatief (i.e. relatief in de context van de reeds lange bestaansgeschiedenis van multinationale ondernemingen) recente datering van deze hierboven genoemde publikaties. De theorievorming inzake internationalisatie, beschouwd vanuit het strategische ondernemingsbeleid staat dan ook nog in haar kinderschoenen (Negandhi, 1983; Kogut, 1989). De theorievorming inzake internationalisatie van de ondernemingsscope verkeert nog immer in het 'pre-paradigmatische' stadium van wetenschappelijke ontwikkeling (Kuhn, 1970). Dit nodigt vanzelfsprekend uit tot nader theoretisch, doch vooral empirisch onderzoek.

Het streven naar verruiming van de theorievorming dateert vooral uit de jaren vijftig en zestig (Vernon, 1966). In deze periode zien ondernemingen zich steeds vaker voor de keuze gesteld, al dan niet over te gaan tot internationalisatie van de ondernemingsscope. Deze ontwikkeling kan voor een groot deel worden toegeschreven aan het elimineren van de -ondermeer reeds hierboven kort aangegeven- diversiteit aan barrières, die internationalisering tot voor kort nog tot een hachelijke onderneming maakten.

Het internationaliseren van de ondernemingsscope werd hierdoor voor vele ondernemingen tot een lucratieve aangelegenheid. Sinds de jaren zestig is er sprake van een significante toename van de internationalisering onder ondernemingen (de Jong, 1984). Daarbij beperkte de internationalisering zich niet louter tot de industriële ondernemingen. Ook waren het niet alleen de grote ondernemingen die internationaliseerden. Internationaliserende ondernemingen bezitten dan ook alle mogelijke denkbare vormen en omvangen.

Interessant is na te gaan wat ondernemingen beweegt om te gaan internationaliseren, daar een eclectisch raamwerk inzake internationaliseringsmotiveringen in de literatuur ontbreekt. Hieraan nauw gerelateerd is de vraagstelling of er -naar men mag aannemen- sprake is van een welover-

wogen voorbereiding, alvorens tot internationale expansie over te gaan? In een studie welke zich ondermeer bezighield met deze vraagstelling ontdekte Aharoni (1966), dat de door grote industriële Amerikaanse ondernemingen verrichte buitenlandse directe investeringen in minder ontwikkelde landen, zuiver 'opportunistisch' c.q. ad hoc van aard waren. Ex ante voorbereidingen waren eerder uitzondering dan regel. Op basis van dit onderzoek konden voor wat betreft de motieven van internationale ondernemingsexpansie geen wetmatigheden geformuleerd worden.

Het hiervoor u liggende onderzoek tracht juist hierin enige verandering aan te brengen, door een aantal drijfveren te schetsen, welke een onderneming aan zouden kunnen zetten de activiteitscope te verruimen naar andere landen. Het zal zaak zijn dergelijke 'beweegredenen van internationale ondernemingsexpansie' op te werpen vanuit de aan ons bekende micro-economische theorie, daar de internationaal-economische literatuur inzake dit punt in slechts bescheiden opzicht bruikbare aanknopingspunten biedt.

Het is zinvol kort en bondig een tweetal frequent in deze paper gehanteerde begrippen kennistheoretisch te definiëren. Daarbij zullen we ons vooralsnog concentreren op de beweegredenen tot horizontale internationale expansie. Daems en Douma (1989) spreken over horizontale multinationalisatie. Het gaat hierbij om de internationale expansie van ondernemingen, die dezelfde produkten en/of diensten, welke ze op de binnenlandse markt afzetten, ook in het buitenland gaan verkopen. Onder 'expansie' of het 'uitbreiden van de ondernemingsscope' verstaan we in deze paper een verruiming van het geografische werkterrein van een onderneming. Multinationale ondernemingen zijn ondernemingen die de zeggenschap uitoefenen over meerdere rechten, produkten en/of diensten verspreid over meerdere landen. Tot de multinationale ondernemingen worden dus niet louter die ondernemingen gerekend, met produktievestigingen in meerdere buitenlandse markten. Ook exporterende ondernemingen en ondernemingen die hun scope uitbreiden via internationale licentie-overeenkomsten zijn volgens deze definitie 'multinationale ondernemingen'.

Er zijn een vijsftal plausibele redenen aan te voeren, welke een stimulans kunnen vormen voor een onderneming om haar activiteitenpakket (i.e. scope) horizontaal te internationaliseren. Het gaat hier om respectievelijk:

- * Het exploiteren van concurrentievoordelen op de lokale (d.i. nationale) markt (Porter, 1980, 1985, 1986, 1987, 1990; Aaker, 1984, 1989; Kotler, 1984; Daems en Douma, 1989).

- * Het benutten van in de nationale markt opgedane vaardigheden ('skills') (Servan-Schreiber, 1968).
- * Het benutten van 'excess cash flow'.
- * Het spreiden van de risico's inherent aan het ondernemen.
- * Het benutten van economies. Het betreft hier ofwel economies of scale (Porter, 1980; Daems en Douma, 1989) ofwel economies of scope (Teece, 1980, 1981, 1982; Rumelt, 1982, Chandler, 1990).

Het gaat hier om beweegredenen die hun oorsprong vinden in de onderneming zelf (i.e. interne beweegredenen). Van aantrekkelijke externe factoren (attractieve valutaverhoudingen, lokale financiële incentives, belastingvoordelen etc.) die aan zouden kunnen zetten tot internationalisatie van de ondernemingsscope, zullen we op deze plaats afzien. Het behoud van de toegankelijkheid en hanteerbaarheid van het raamwerk verklaren deze enigszins ambivalente keuze.

Enkele -zo niet alle- van de hierboven genoemde beweegredenen zijn niet wederzijds uitsluitend. Zo is bijvoorbeeld de grens tussen het benutten van economies of scale en concurrentievoordelen enigszins ambivalent. Economies of scale en concurrentievoordelen kunnen immers in elkaanders verlengde liggen. Een concurrentievoordeel is niet zelden gebaseerd op een lage kostenpositie, welke het gevolg kan zijn van scale economies. Hetzelfde geldt voor respectievelijk het exploiteren van economies of scope en het benutten van in het moederland ontwikkelde (immateriële) vaardigheden. Nader empirisch onderzoek zal moeten uitwijzen óf en op basis waarvan de geschetste categorisering opgeld doet. Zeker is wel dat de keuze welke activiteiten van een multinationale onderneming mondiaal geïntegreerd zouden moeten worden, bedrijfstak- en ondernemingsspecifiek is (Porter, 1986; Doz en Prahalad, 1987). In het vervolg van dit betoog zullen we ons concentreren op de verschillende hierboven gepostuleerde interne beweegredenen tot horizontale internationale ondernemingsexpansie.

3. CONCURRENTIEVOORDELEN

Ondernemingen die op nationale markten een verdedigbaar concurrentievoordeel (sustainable competitive advantage) (Porter, 1980, 1985; Aaker, 1984, 1989) bezitten, worden niet zelden min of meer gedwongen hun scope te verleggen naar het internationale toneel. Naarmate namelijk

ondernemingen met een verdedigbaar concurrentievoordeel in het eigen land blijven expanderen, zal na verloop van tijd onvermijdelijk de marginale opbrengst van iedere eenheid extra expansie afnemen. Een afnemende rentabiliteit, bij vergroting van de output van activiteiten in bestaande markten, kan dus een beweegreden zijn om de scope van een onderneming horizontaal te internationaliseren.

Verder zullen ondernemingen die uitsluitend nationaal willen expanderen in toenemende mate geconfronteerd worden met steeds sterkere rivalen. Dit is voor de hand liggend, daar een groeiend eigen marktaandeel steeds meer ten koste zal moeten gaan van steeds sterkere concurrenten. Het internationaliseren van de scope in de hoop en veronderstelling in het buitenland het in het moederland ontwikkelde concurrentievoordeel te exploiteren wordt dan logischerwijs plausibeler. De omvang van het marktaandeel van een onderneming kan dus een discriminerende factor zijn in de overweging al dan niet horizontaal te internationaliseren.

Indien het concurrentievoordeel gebaseerd is op patenten inzake technologische processen danwel ontwerpen -kortom een immaterieel activum-, dan zal een onderneming minder snel de kwalijke gevolgen van opkomende lokale concurrenten ervaren. Op patenten gebaseerde concurrentievoordelen zijn immers door de concurrentie doorgaans niet op relatief korte termijn te imiteren. Voor ondernemingen die de beschikking hebben over dergelijke concurrentievoordelen kan dit natuurlijk een aansporing betekenen voor het implementeren van een horizontale internationaliseringsstrategie.

Het is echter niet onwaarschijnlijk dat het initiële verdedigbare concurrentievoordeel juist vanwege de horizontale internationale expansie aanzienlijk zal eroderen. Dit is te wijten aan het gegeven dat horizontaal expanderende ondernemingen een aanzienlijke hoeveelheid middelen dienen te investeren in het screenen van de onbekende omgeving en het neutraliseren van de nadelen van het onbekend zijn met die nieuwe omgeving. Ondernemingen die in het verleden reeds eerder internationaliseerden, zullen dan ook een aanzienlijk ervaringsvoordeel genieten. Dergelijke ondernemingen zullen de door hen opgedane ervaringen kunnen exploiteren, indien de scope naar meerdere landen zal worden uitgebreid. Het mes snijdt in dergelijke gevallen aan twee kanten. Zo zullen deze ondernemingen niet alleen meer ervaring hebben met internationale expansie (d.i. een effectiviteitsvoordeel), tegelijkertijd behoeft men minder financiële en management middelen te reserveren om tot exploitatie van het verdedigbaar concurrentievoordeel

over te kunnen gaan (d.i. een efficiency voordeel). Vooral voor multinationale ondernemingen concurrerend op basis van lage kosten ("costleadership") is dit een prettige bijkomstigheid (Porter, 1980).

Ook de mogelijkheden voor het benutten van verschillen in de belastingvoeten tussen landen geeft internationaliserende ondernemingen competitieve kostenvoordelen jegens lokale concurrenten. Ook dit zal de concurrentiepositie van de internationaliserende onderneming welke een kostenleiderschapsstrategie hanteert ten goede komen. Lokale "costleadership" ondernemingen zullen hiertegen veelal niet kunnen concurreren, en zullen derhalve noodgedwongen hun heil dienen te zoeken in een 'nis'- danwel desinvesteringsstrategie.

Horizontaal internationaliserende ondernemingen moeten zich echter niet verkijken op de robuustheid van hun intrinsieke concurrentievoordelen. Of een op de nationale markt opgebouwd concurrentievoordeel al dan niet in een onbekende buitenlandse omgeving onder druk zal komen te staan, is veelal afhankelijk van de manier waarop een markt wordt betreden. Zo loopt een exporterende onderneming met een verdedigbaar concurrentievoordeel het risico vrij snel na toetreding geconfronteerd te worden met opkomende lokale concurrenten, die beter in staat zijn in te spelen op snelle ontwikkelingen welke zich in de lokale markt voltrekken. De multinationale onderneming kan aldus het in het moederland ontwikkelde concurrentievoordeel verliezen, louter vanwege de toegepaste internationale expansiestrategie. Export kan ondermeer om deze reden een inadequate optie van horizontale internationale expansie zijn. Een -hoewel dikwijls kostbare- lokale vestiging is daarom niet zelden een noodzaak voor het bestendigen van het concurrentievoordeel. Op deze wijze kan niet alleen sneller op de lokale concurrentie gereageerd worden, maar ook constructiever in de zin van het formuleren van een lange termijn standpunt ten opzichte van de lokale competitie.

Lokale vestigingen verschaffen een onderneming veelal een "voelspriet" in de markt. Dergelijke lokale vestigingen kunnen door het hoofdkantoor voorzien worden van marktonderzoekafdelingen, die de omgevingsontwikkelingen nauwlettend kunnen screenen. Zodoende kan geprofiteerd worden van de middelen van de horizontaal internationaliserende onderneming. Lokale vestigingen van de moederonderneming hoeven dan ook niet op voorhand het onderspit te delven in de concurrentiestrijd met lokale concurrenten. Door gebruik te maken van deze centrale voorzieningen kunnen internationaliserende ondernemingen de aspiratieniveau's van lokale belangengroepen

(bijv. overheden) bevredigen. Deze aspiratieniveau's zullen immers door de internationaliserende onderneming als "beperkingen" gepercipieerd worden. Zo zal iedere multinationale onderneming in ieder land een bepaalde drempelwaarde aan aspiraties van belangengroepen dienen te bevredigen.

4. HET BENUTTEN VAN VAARDIGHEDEN ('SKILLS')

Er zijn ondernemingen die over aanzienlijke technische- en/of marketingvaardigheden beschikken, zonder dat deze vaardigheden nu direct een lokaal concurrentievoordeel zijn. In de nationale markt opgedane vaardigheden behoeven immers niet noodzakelijkerwijs te resulteren in concurrentievoordelen op die nationale markt. Zo wordt bijvoorbeeld het vakmanschap van de Italiaanse ontwerper in andere landen dan het moederland geroemd. Toch is dit vakmanschap op de lokale Italiaanse markt geen 'distinctive competence' (d.i. onderscheidende eigenschap), op basis waarvan een Italiaanse ontwerper een concurrentievoordeel, laat staan een verdedigbaar concurrentievoordeel zou kunnen ontwikkelen. Hetzelfde geldt voor de Zwitserse uurwerkenindustrie. Op de Zwitserse markt is het 'Swiss made'-label geen distinctive competence, en derhalve geen (verdedigbaar) concurrentievoordeel. Alle Zwitserse ondernemingen gespecialiseerd in de vervaardiging van uurwerken bezitten immers een 'Swiss made'-label. Op de buitenlandse markten is het 'Swiss made'-label echter wel een distinctive competence in de concurrentiestrijd met lokale uurwerkenfabrikanten. 'Swiss made' staat voor kwaliteit en betrouwbaarheid, eigenschappen welke als hoeksteen kunnen fungeren voor het formuleren van een verdedigbare concurrentiestrategie. Door de scope van een onderneming te verleggen naar het buitenland kan het mogelijk zijn -door het verwezenlijken van de minimale efficiënte schaaldergelijke vaardigheden ten volle te benutten. Dit zal vooral het geval zijn in markten waarin de vaardigheden van een onderneming concurrentievoordelen tot gevolg zullen hebben.

De mogelijkheden tot benutting van vaardigheden vloeien ondermeer voort uit de door internationalisatie te bewerkstelligen efficiëntere allocatie en coördinatie. De mogelijkheid van het coördineren van collectieve vaardigheden (bijvoorbeeld in de vorm van een teamorganisatie) kan een aanzet betekenen voor het initiëren van horizontale internationale expansie. In dergelijke gevallen is het moederland te klein om te profiteren van de potenties van teamorganisatie: de omvang van het buitenland creëert als het ware een platform voor het mogelijk maken van

dergelijke synergetische voordelen. Synergie welke het gevolg is van de samenwerking tussen managers van een divers pluimage. Ook uit de literatuur blijkt dat de aanwezigheid van exploitteerbare immateriële activa een aanzet kan betekenen voor het effectueren van buitenlandse investeringen. Zo vormen bijvoorbeeld managementvaardigheden een belangrijke verklaringsbron voor horizontale internationale expansie (Servan-Schreiber, 1968).

5. HET BENUTTEN VAN 'EXCESS CASH FLOW'

Het is plausibel te veronderstellen dat gezonde ondernemingen de beschikking hebben over excessief intern gegenereerde financiële middelen: 'excess cash flow'. Deze cumulatie aan financiële middelen kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van het niet volledig uitkeren van gegenereerde winsten aan aandeelhouders. Het beschikken over overvloedige financiële middelen welke momenteel niet benut kunnen worden in de onderneming en daardoor niet tot hun recht kunnen komen, kan een beweegreden zijn om horizontaal te gaan internationaliseren. Op deze manier wordt immers een vorm van inkomstenderving voorkomen.

In feite hebben we hier van doen met een merkwaardige paradox. Enerzijds houden multinationale ondernemingen winst in teneinde alzo internationale expansie te kunnen financieren, anderzijds moet er niet teveel winst worden ingehouden daar een onderneming anders niet langer in staat is om tegen gunstige voorwaarden ('financial leverage') externe bronnen van financiële middelen (d.i. vreemd vermogen) aan te trekken. Dit zal op haar beurt weer de mogelijkheden tot internationale expansie beperken. Het exploiteren van overvloedige financiële middelen ten behoeve van internationale expansie wordt daardoor tot een complex vraagstuk.

Naarmate verder de internationale expansie omvangrijker en complexer is, zal meer van de 'excess cash flow' moeten worden aangesproken. Dit heeft alles te maken met de gevarieerdheid van de activiteiten, waardoor meer coördinatie benodigd zal zijn. Verder zal internationale expansie een constructieve voorbereiding behoeven. Ook dit vergt de nodige extra middelen en daardoor een reductie van het potentieel aan overvloedige financiële middelen.

Ook de mate van onderlinge rivaliteit in een lokale buitenlandse bedrijfstak zal van grote invloed zijn op de financiële middelen die een onderneming aan zal moeten spreken voor het aanvallen

van de posities van de lokale en internationale concurrenten op de buitenlandse markt. *Mutatis mutandis* geldt hetzelfde voor het verdedigen van de eigen positie op de buitenlandse markt.

Verder zal externe expansie (d.i. expansie via acquisitie) in vergelijking tot interne expansie veelal minder financiële middelen per eenheid expansie vereisen (Lamont en Andersen, 1985).

6. RISICOSPREIDING

Ondernemingen die wensen te internationaliseren kunnen dit ook doen vanuit beweegredenen tot risicospreiding. Door horizontale internationale expansie worden ondernemingen minder vatbaar voor respectievelijk een restrictief overheidsbeleid en economische recessies. Men is door het neutraliseren van inkomsten, veroorzaakt door economische cycli in staat in tijden van economische teruggang onderbezetting van het pakket aan productiemiddelen te voorkomen.

Ook de manier waarop men tot internationale productmarkten toetreedt speelt een belangrijke rol in het al dan niet succesvol expanderen in deze productmarkten (Roberts en Berry, 1985). In essentie zijn om redenen van risicospreiding twee polaire vormen van horizontale internationale expansie te onderscheiden. Zo kunnen ondernemingen hun scope uitbreiden door gebruik te maken van eigen interne middelen in de vorm van een "start-up". Deze expansiemethode wordt succesvol concernbreed toegepast door ondernemingen als 3M en IBM. Over interne ontwikkeling als expansiestrategie zijn de meningen echter verdeeld. Zo stelt bijvoorbeeld Weiss (1981) dat vele ondernemingen niet uit wensen te gaan van doelstellingen gericht op het verwerkelijken van een snelle winstgevendheid van de start-ups. Hierdoor zullen deze start-ups een lagere winstgevendheid laten zien, dan men in eerste instantie zou mogen verwachten.

Ondernemingen welke echter langs de weg van lokale acquisities horizontaal internationaliseren, profiteren van de snelheid en de relatief lage initiële kosten die van externe expansie een aantrekkelijke internationalisatiestrategie maken. Volgens Salter en Weinhold (1978) is dit met name het geval indien we te maken hebben met markten waarin de kritische succesfactoren immateriële activa zijn. Het betreft hier factoren als imago, vaardigheden en patenten op producten en/of processen. Dergelijke immateriële activa zullen immers -afgezien van de significante kosten- moeilijk in een relatief kort tijdsbestek door de concurrenten kunnen worden

geinternaliseerd.

Naast de polaire vormen interne ontwikkeling en acquirering, zijn er nog talloze tussenvormen te onderkennen. Licentieverlening en joint ventures vormen een bekend tweetal. Uit het voorgaande zal duidelijk zijn geworden dat er in de bedrijfspraktijk geen enkele internationalisatiebenadering geschikt zal zijn voor elke willekeurige buitenlandse bedrijfstak waarin men wenst te expanderen. De verschillende mechanismen van horizontale internationalisatie vereisen voor wat betreft hun implementatie verschillende mates van financiële en managementcommitment (Roberts en Berry, 1985). Ventures en acquisities vereisen een grote mate van commitment, terwijl licentieverlening en joint ventures een geringere mate van commitment van het hoofdkantoor behoeven. Hieruit valt af te leiden dat start-ups en acquisities vooral gereserveerd dienen te worden voor buitenlandse producten- of dienstenmarkten, welke nauw gerelateerd zijn aan de hoofdactiviteit van de onderneming. Voor internationale expansiestrategieën welke een geringere 'corporate' commitment benodigen, zullen die buitenlandse markten in aanmerking komen, welke minder gerelateerd zijn aan de primaire activiteiten van een horizontaal internationaliserende onderneming.

7. ECONOMIES OF SCALE EN ECONOMIES OF SCOPE

De noodzaak van het verminderen van de hoge vaste kosten en het vandaaruit waarborgen van de continuïteit, vormen voor vele industriële ondernemingen een manifest gevoelde beweegreden voor het realiseren van economies of scale (Porter, 1986). Dit geldt met name voor ondernemingen actief in de chemische en zware industrie. Deze ondernemingen moe(s)ten min of meer uit lijfsbehoud overgaan tot horizontale internationalisering. Horizontale internationale expansie vormt dus voor bepaalde ondernemingen een noodzakelijke voorwaarde ter waarborging van de economische levensvatbaarheid.

Scale economies beperken zich echter niet louter tot de productiesfeer. Economies kunnen eveneens de resultante zijn van het verkeren in internationale omstandigheden, waarin vermogen goedkoper kan worden aangetrokken (d.i. financiële economies), waardoor we als onderneming in staat zijn op een grotere schaal te in- en verkopen, en het beter in staat zijn om omvangrijk -en dus kostbaar- onderzoek doorgang te doen laten vinden. Door bijvoorbeeld overeenkomstige fabrieken in verschillende landen onder dezelfde leiding te plaatsen, kunnen lagere kosten en

daardoor hogere winsten behaald worden. Kostenvoordelen zullen optreden doordat de productiekosten per eenheid output door horizontale internationalisatie (d.i. schaalvergroting) gereduceerd kunnen worden.

Andere schaalvoordelen welke gerealiseerd kunnen worden zijn respectievelijk voordelen voortvloeiende uit de nauwkeuriger op elkaar afgestemde logistieke activiteiten van de multinationale onderneming, en voordelen uit hoofde van complementariteit. In het eerste geval spreken we over transporteconomies. Het tweede geval duidt op economies, welke het resultaat zijn van een geringere overhead. Het hoofdkantoor hoeft namelijk niet altijd navenant vergroot te worden indien ondernemingen horizontaal internationaliseren. Vele internationale activiteiten zullen zonder al te veel additionele inspanningen door dezelfde stafleden uitgevoerd en gecoördineerd kunnen worden. Voor activiteiten van verwante bedrijfseenheden geldt namelijk dat de nationale en internationale problematiek niet wezenlijk van elkaar afwijkt. In dergelijke gevallen zullen dus aanzienlijke kostenvoordelen gerealiseerd kunnen worden.

Verskillende Japanse ondernemingen (ondermeer de autofabrikanten Toyota en Mazda en electronicagigant Matsushita) hebben de aanzet gegeven tot de ontwikkeling van naar schaalvoordelen georganiseerde fabrieken. Vele Japanse ondernemingen hanteren thans een strategie gericht op het exporteren van centraal geproduceerde gestandaardiseerde mondiale producten. Het gaat hier dus om het implementeren van op export gebaseerde expansiestrategieën, waarbij de kostenvoordelen welke behaald kunnen worden met het op mondiale schaal produceren vooropstaan. Op deze manier kunnen (vanzelfsprekend niet alleen Japanse) ondernemingen een concurrentievoordeel ontwikkelen in de upstream van de toegevoegde waarde keten. Deze strategie vindt haar oorsprong in het streven naar een mondiale kostenleiderschapspositie.

Ook de spill-over effecten, welke in verband met imagovoordelen benut kunnen worden, vallen onder deze noemer. Zo is het voor internationale mode- en cosmeticaconcerns aanbevelenswaardig of zelfs noodzakelijk zich te vestigen in landen als Italië (Milaan), de Verenigde Staten (New York en Los Angeles) en Frankrijk (Parijs). De hiermee gepaard gaande imagovoordelen ('brand names') voor het concern in haar totaliteit (dus ook voor vestigingen buiten deze landen) moeten niet onderschat worden. In feite hebben we hier van doen met op externalities geschoeide voordelen. Dergelijke op external economies gebaseerde kosten- of kwaliteitsvoordelen kunnen eveneens verantwoordelijk zijn voor scope economies. Economies of scope zijn actueel, wanneer

de kosten van het gezamenlijk voortbrengen van twee producten lager zijn, dan het afzonderlijk van elkaar genereren van deze producten. Volgens Teece (1982) kunnen we een viertal klassen van scope economies identificeren. Hij onderkent respectievelijk ondeelbaar niet-gespecialiseerd fysiek kapitaal, ondeelbaar gespecialiseerd fysiek kapitaal, en human capital als gemeenschappelijke inputfactoren in meerdere productieprocessen. External economies (ook wel externalities genoemd) vormen zijns inziens de laatste bron van scope economies.

Het onderscheidende kenmerk van deze door Teece onderscheiden activa en economies, welke ingeval horizontale internationale expansie geïnternaliseerd worden, is de mogelijke simultane bruikbaarheid van deze activa en economies voor twee danwel meerdere transformatieprocessen. Een strategie van horizontale internationale expansie kan gebaseerd zijn op het exploiteren van dergelijke scope economies. Ingeval van horizontale internationalisatie is er sprake van overeenkomsten tussen respectievelijk de lokale bedrijfstakken waarin men penetreert, en de hoofdactiviteiten van de multinationale onderneming. De inputs benodigd voor een productieproces zullen enige marketing- en/of technische overeenkomsten met elkaar gemeen moeten hebben. Is dit het geval, dan kunnen scope economies geëffectueerd worden.

Ook ingeval er sprake is van een mogelijke gemeenschappelijkheid op het vlak van het management, zullen horizontaal internationaliserende ondernemingen kunnen profiteren van scope economies. Het zijn juist deze immateriële activa, welke een beweegreden bij uitstek vormen om horizontaal te gaan internationaliseren. Kennis in de vorm van management is immers bijzonder gemakkelijk te re-alloceren, voor vele verschillende alternatieve aanwendingsrichtingen te gebruiken en daardoor een unieke kostenreducerende inputfactor.

8. EVALUATIE

Deze paper laat zien dat er verschillende redenen zijn om horizontaal te gaan internationaliseren. De -overwegend Angelsaksische- literatuur die ons ter beschikking staat is echter het empirische onderzoek ver vooruit. Er zijn ondermeer daardoor -afgezien van het op nationale basis geschoeide strategie-structuur-prestatie paradigma en het empirisch niet uitgekristalliseerde internalisatie-paradigma- (nog) geen overkoepelende paradigma's ontwikkeld, welke als richtlijn opgeld kunnen doen voor omvattend empirische onderzoek. Er moet dan ook nog veel onderzoek gedaan worden

naar de achterliggende redenen van horizontale internationale expansie, de (richting van de) causale relaties tussen kritieke variabelen en de factoren welke de beweegredenen tot horizontale internationale expansie frustreren, en daardoor de expansie van de (multinationale) onderneming kunnen belemmeren.

NOTEN

[1]. Pieter Jagersma is AIO. Een speciaal woord van dank gaat uit naar Henk de Glint (Memphis Management Associatie/RUG), Aswin van Oijen (KUB) Harry Barkema (KUB) en Sytse Douma (KUB). Hun inspirerende opmerkingen zijn in deze paper verwerkt.

[2]. De auteur is momenteel met een empirisch onderzoek bezig, middels welke hij tracht aan te tonen of, en zo ja in hoeverre de gepostuleerde categorisering daadwerkelijk aktueel is.

REFERENTIES

Aaker, D.A. (1984), *Strategic Market Management*, John Wiley and Sons.

Aaker, D.A. (1989), *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*, in *California Management Review*, Winter, p. 91-106.

→ Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Division Process*, Harvard University.

Bartlett, C.A. en Ghoshal, S. (1990), *Administrative Heritage*, in *The McKinsey Quarterly*, Winter: p. 31-41.

Brooke, M.Z. en Remmers, H.L. (1977), *The International Firm*, Pitman Publishing Limited.

Caves, R.E. (1982), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press.

Chandler, A. (1990), *The Enduring Logic of Industrial Success*, in *Harvard Business Review*, Maart/April, p. 130-140.

→ Daems, H. en Douma, S.W. (1989), *Concurrentiestrategie en Concernstrategie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen.

→ Doz, Y.L. (1980), *Strategic Management in Multinational Companies*, in *Sloan Management Review*, Winter, p. 27-46.

Doz, Y.L. en Prahalad, C.K. (1980), *How MNC's Cope with Host Government Demands*, in *Harvard Business Review*, Maart/April, p. 149-160.

Doz, Y.L., Bartlett, C.A. en Prahalad, C.K. (1981), *Global Competitive Pressures and Host Country Demands*, in *California Management Review*, Spring, p. 63-74.

Doz, Y.L. en Prahalad, C.K. (1987), *The Multinational Mission*, The Free Press.

Egelhoff, W.G. (1982), *Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach*, in *Administrative Science Quarterly*, p. 435-458.

Egelhoff, W.G. (1988), *Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 1-14.

Fouraker, L.E. en Stopford, J.M. (1968), *Organizational Structure and the Multinational Strategy*, in *Administrative Science Quarterly*, p. 47-64.

Franco, L.G. (1973), *Strategic Planning for Internationalization- The European Dilemma and Some Possible Solutions*, in *Long Range Planning*, Juni, p. 58-67.

Franco, L.G. (1974), *The Move Toward a Multidivisional Structure in European Organizations*, in *Administrative Science Quarterly*, p. 493-506.

Gabriel, P.P. (1972), MNCs in the Third World: Is Conflict Unavoidable?, in *Harvard Business Review*, July/Augustus, p. 93-102.

Hamel, G. en Prahalad, C.K. (1985), Do You Really Have a Global Strategy?, in *Harvard Business Review*, July/Augustus, p. 139-148.

→ Hofstede, G. (1980), *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications.

→ Hofstede, G. (1988), Multinationaal Management en Nationale Culturen, in *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Vol. 62, No. 12, p. 599-615.

→ De Jong, H.W. (1984), De Internationalisatie van het Nederlandse Bedrijfsleven", in *Onderne- men in Nederland*, onder redactie van M.T. Brouwer en H.W. Ter Hart, p. 133-153.

Kitching, J. (1974), Winning and Losing with European Acquisitions, in *Harvard Business Review*, Maart/April, p. 124-136.

Kogut, B. (1985), Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chains, in *Sloan Management Review*, No. 4, p. 15-28.

Kogut, B. (1989), A Note on Global Strategies, in *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 383-389.

Kotler, P. (1984), *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, 5e druk, Prentice-Hall Inc..

Kuhn, T.S. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, 2e ed., University of Chicago Press.

Lamont, B.T. en Andersen, C.R. (1985), Mode of Corporate Diversification and Economic Performance, in *Academy of Management Journal*, p. 926-934.

→ Levitt, T. (1983), The Globalization of Markets, in *Harvard Business Review*, Mei/Juni, p. 92-102.

Negandhi, A.R. (1983), Cross-cultural Management Research: Trend and Future Directions, in *Journal of International Business Studies*, p. 17-28.

Ohmae, K. (1985), *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, The Free Press.

Perlmutter, H.V. (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in *Columbia Journal of World Business*, Januari/februari, p. 9-18.

Perlmutter, H.V. en Heenan, D.A. (1974), How Multinational Should your Top Managers be?, in *Harvard Business Review*, November/December, p. 121-132.

→ Porter, M.E. (1980), *Corporate Strategy*, The Free Press.

→ Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press.

- Porter, M.E. [ed.] (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy, in *Harvard Business Review*, Mei/Juni, p. 43-59.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press.
- Prahalad, C.K. (1976), Strategic Choices in Diversified MNCs, in *Harvard Business Review*, Juli/Augustus, p. 67-78.
- Roberts, E.B. en Berry, C.A. (1985), Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success, in *Sloan Management Review*, Spring, p. 3-17.
- Rumelt, R.P. (1982), Diversification Strategy and Profitability, in *Strategic Management Journal*, Vol. 3, p. 359-369.
- Salter, M.S. en Weinhold, W.A. (1978), Diversification via Acquisition: Creating Value, in *Harvard Business Review*, Juli/Augustus, p. 166-176.
- Servan-Schreiber, J.J. (1968), *The American Challenge*, Atheneum.
- Stopford, J.M. en Wells, L.T. (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books.
- Teece, D.J. (1980), Economies of Scope and the Scope of the Enterprise, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, p. 223-247.
- Teece, D.J. (1981), The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations, in *Sloan Management Review*, Spring, p. 3-17.
- Teece, D.J. (1982), Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, p. 39-63.
- Vernon, R. (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, in *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, p. 190-207.
- Weiss, L.A (1981), Start-up Businesses: A Comparison of Performances, in *Sloan Management Review*, Fall, p. 37-53.

IN 1990 REEDS VERSCHENEN

- 419 Bertrand Melenberg, Rob Alessie
A method to construct moments in the multi-good life cycle consumption model
- 420 J. Kriens
On the differentiability of the set of efficient (μ, σ^2) combinations in the Markowitz portfolio selection method
- 421 Steffen Jørgensen, Peter M. Kort
Optimal dynamic investment policies under concave-convex adjustment costs
- 422 J.P.C. Blanc
Cyclic polling systems: limited service versus Bernoulli schedules
- 423 M.H.C. Paardekooper
Parallel normreducing transformations for the algebraic eigenvalue problem
- 424 Hans Gremmen
On the political (ir)relevance of classical customs union theory
- 425 Ed Nijssen
Marketingstrategie in Machtsperspectief
- 426 Jack P.C. Kleijnen
Regression Metamodels for Simulation with Common Random Numbers: Comparison of Techniques
- 427 Harry H. Tigelaar
The correlation structure of stationary bilinear processes
- 428 Drs. C.H. Veld en Drs. A.H.F. Verboven
De waardering van aandelenwarrants en langlopende call-opties
- 429 Theo van de Klundert en Anton B. van Schaik
Liquidity Constraints and the Keynesian Corridor
- 430 Gert Nieuwenhuis
Central limit theorems for sequences with $m(n)$ -dependent main part
- 431 Hans J. Gremmen
Macro-Economic Implications of Profit Optimizing Investment Behaviour
- 432 J.M. Schumacher
System-Theoretic Trends in Econometrics
- 433 Peter M. Kort, Paul M.J.J. van Loon, Mikuláš Luptacik
Optimal Dynamic Environmental Policies of a Profit Maximizing Firm
- 434 Raymond Gradus
Optimal Dynamic Profit Taxation: The Derivation of Feedback Stackelberg Equilibria

- 435 Jack P.C. Kleijnen
Statistics and Deterministic Simulation Models: Why Not?
- 436 M.J.G. van Eijs, R.J.M. Heuts, J.P.C. Kleijnen
Analysis and comparison of two strategies for multi-item inventory systems with joint replenishment costs
- 437 Jan A. Weststrate
Waiting times in a two-queue model with exhaustive and Bernoulli service
- 438 Alfons Daems
Typologie van non-profit organisaties
- 439 Drs. C.H. Veld en Drs. J. Grazell
Motieven voor de uitgifte van converteerbare obligatieleningen en warrantobligatieleningen
- 440 Jack P.C. Kleijnen
Sensitivity analysis of simulation experiments: regression analysis and statistical design
- 441 C.H. Veld en A.H.F. Verboven
De waardering van conversierechten van Nederlandse converteerbare obligaties
- 442 Drs. C.H. Veld en Drs. P.J.W. Duffhues
Verslaggevingsaspecten van aandelenwarrants
- 443 Jack P.C. Kleijnen and Ben Annink
Vector computers, Monte Carlo simulation, and regression analysis: an introduction
- 444 Alfons Daems
"Non-market failures": Imperfecties in de budgetsector
- 445 J.P.C. Blanc
The power-series algorithm applied to cyclic polling systems
- 446 L.W.G. Strijbosch and R.M.J. Heuts
Modelling (s,Q) inventory systems: parametric versus non-parametric approximations for the lead time demand distribution
- 447 Jack P.C. Kleijnen
Supercomputers for Monte Carlo simulation: cross-validation versus Rao's test in multivariate regression
- 448 Jack P.C. Kleijnen, Greet van Ham and Jan Rotmans
Techniques for sensitivity analysis of simulation models: a case study of the CO₂ greenhouse effect
- 449 Harrie A.A. Verbon and Marijn J.M. Verhoeven
Decision-making on pension schemes: expectation-formation under demographic change

- 450 Drs. W. Reijnders en Drs. P. Verstappen
Logistiek management marketinginstrument van de jaren negentig
- 451 Alfons J. Daems
Budgeting the non-profit organization
An agency theoretic approach
- 452 W.H. Haemers, D.G. Higman, S.A. Hobart
Strongly regular graphs induced by polarities of symmetric designs
- 453 M.J.G. van Eijs
Two notes on the joint replenishment problem under constant demand
- 454 B.B. van der Genugten
Iterated WLS using residuals for improved efficiency in the linear model with completely unknown heteroskedasticity
- 455 F.A. van der Duyn Schouten and S.G. Vanneste
Two Simple Control Policies for a Multicomponent Maintenance System
- 456 Geert J. Almekinders and Sylvester C.W. Eijffinger
Objectives and effectiveness of foreign exchange market intervention
A survey of the empirical literature
- 457 Saskia Oortwijn, Peter Borm, Hans Keiding and Stef Tijs
Extensions of the τ -value to NTU-games
- 458 Willem H. Haemers, Christopher Parker, Vera Pless and Vladimir D. Tonchev
A design and a code invariant under the simple group Co_3
- 459 J.P.C. Blanc
Performance evaluation of polling systems by means of the power-series algorithm
- 460 Leo W.G. Strijbosch, Arno G.M. van Doorne, Willem J. Selen
A simplified MOLP algorithm: The MOLP-S procedure
- 461 Arie Kapteyn and Aart de Zeeuw
Changing incentives for economic research in The Netherlands
- 462 W. Spanjers
Equilibrium with co-ordination and exchange institutions: A comment
- 463 Sylvester Eijffinger and Adrian van Rixtel
The Japanese financial system and monetary policy: A descriptive review
- 464 Hans Kremers and Dolf Talman
A new algorithm for the linear complementarity problem allowing for an arbitrary starting point
- 465 René van den Brink, Robert P. Gilles
A social power index for hierarchically structured populations of economic agents

IN 1991 REEDS VERSCHENEN

- 466 Prof.Dr. Th.C.M.J. van de Klundert - Prof.Dr. A.B.T.M. van Schaik
Economische groei in Nederland in een internationaal perspectief
- 467 Dr. Sylvester C.W. Eijffinger
The convergence of monetary policy - Germany and France as an example
- 468 E. Nijssen
Strategisch gedrag, planning en prestatie. Een inductieve studie binnen de computerbranche
- 469 Anne van den Nouweland, Peter Borm, Guillermo Owen and Stef Tijs
Cost allocation and communication
- 470 Drs. J. Grazell en Drs. C.H. Veld
Motieven voor de uitgifte van converteerbare obligatieleningen en warrant-obligatieleningen: een agency-theoretische benadering
- 471 P.C. van Batenburg, J. Kriens, W.M. Lammerts van Bueren and R.H. Veenstra
Audit Assurance Model and Bayesian Discovery Sampling
- 472 Marcel Kerkhofs
Identification and Estimation of Household Production Models
- 473 Robert P. Gilles, Guillermo Owen, René van den Brink
Games with Permission Structures: The Conjunctive Approach
- 474 Jack P.C. Kleijnen
Sensitivity Analysis of Simulation Experiments: Tutorial on Regression Analysis and Statistical Design
- 475 C.P.M. van Hoesel
An $O(n \log n)$ algorithm for the two-machine flow shop problem with controllable machine speeds
- 476 Stephan G. Vanneste
A Markov Model for Opportunity Maintenance
- 477 F.A. van der Duyn Schouten, M.J.G. van Eijs, R.M.J. Heuts
Coordinated replenishment systems with discount opportunities
- 478 A. van den Nouweland, J. Potters, S. Tijs and J. Zarzuelo
Cores and related solution concepts for multi-choice games
- 479 Drs. C.H. Veld
Warrant pricing: a review of theoretical and empirical research
- 480 E. Nijssen
De Miles and Snow-typologie: Een exploratieve studie in de meubelbranche
- 481 Harry G. Barkema
Are managers indeed motivated by their bonuses?

- 482 Jacob C. Engwerda, André C.M. Ran, Arie L. Rijkeboer
Necessary and sufficient conditions for the existence of a positive definite solution of the matrix equation $X + A^T X^{-1} A = I$
- 483 Peter M. Kort
A dynamic model of the firm with uncertain earnings and adjustment costs
- 484 Raymond H.J.M. Gradus, Peter M. Kort
Optimal taxation on profit and pollution within a macroeconomic framework
- 485 René van den Brink, Robert P. Gilles
Axiomatizations of the Conjunctive Permission Value for Games with Permission Structures
- 486 A.E. Brouwer & W.H. Haemers
The Gewirtz graph - an exercise in the theory of graph spectra
- 487 Pim Adang, Bertrand Melenberg
Intratemporal uncertainty in the multi-good life cycle consumption model: motivation and application
- 488 J.H.J. Roemen
The long term elasticity of the milk supply with respect to the milk price in the Netherlands in the period 1969-1984
- 489 Herbert Hamers
The Shapley-Entrance Game
- 490 Rezaul Kabir and Theo Vermaelen
Insider trading restrictions and the stock market
- 491 Piet A. Verheyen
The economic explanation of the jump of the co-state variable
- 492 Drs. F.L.J.W. Manders en Dr. J.A.C. de Haan
De organisatorische aspecten bij systeemontwikkeling een beschouwing op besturing en verandering
- 493 Paul C. van Batenburg and J. Kriens
Applications of statistical methods and techniques to auditing and accounting
- 494 Ruud T. Frambach
The diffusion of innovations: the influence of supply-side factors
- 495 J.H.J. Roemen
A decision rule for the (des)investments in the dairy cow stock
- 496 Hans Kremers and Dolf Talman
An SLSPP-algorithm to compute an equilibrium in an economy with linear production technologies

- 497 L.W.G. Strijbosch and R.M.J. Heuts
Investigating several alternatives for estimating the compound lead
time demand in an (s,Q) inventory model
- 498 Bert Bettonvil and Jack P.C. Kleijnen
Identifying the important factors in simulation models with many
factors
- 499 Drs. H.C.A. Roest, Drs. F.L. Tijssen
Beheersing van het kwaliteitsperceptieproces bij diensten door middel
van keurmerken
- 500 B.B. van der Genugten
Density of the F-statistic in the linear model with arbitrarily
normal distributed errors
- 501 Harry Barkema and Sytse Douma
The direction, mode and location of corporate expansions
- 502 Gert Nieuwenhuis
Bridging the gap between a stationary point process and its Palm
distribution
- 503 Chris Veld
Motives for the use of equity-warrants by Dutch companies

Bibliotheek K. U. Brabant



17 000 01066329 3